



МЕНИДЖЪРСКА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ДИРЕКТОРА – КРИТЕРИЙ
ЗА КАЧЕСТВЕНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ ПЕРСОНАЛ

Ивайло Иванов*

MANAGEMENT COMPETENCE OF THE DIRECTOR – A CRITERION
FOR QUALITY MANAGEMENT OF PEDAGOGICAL STAFF

Ivaylo Ivanov

Abstract: *The managing competence of the educational director is essential for the exercise of effective management functions in the professional environment of implementation. In addition to a close knowledge of organizational management, the director must possess a set of intrinsic qualities that help to exercise effective leadership techniques. Personal competencies and personality traits are one of the main factors for quality management of pedagogical staff. In this regard, the concept of management is considered, which is considered a management process that aims to achieve the planned goals of a given organization. Together with strategic management and leadership as key dominants in the management of institutions in the context of continuous modernization of the educational process, the provision of high-quality education is achieved, with effective leadership being a priority. Emotional and social intelligence competencies are considered critical to leadership and management. They are closely tied to the director's organizational culture. Organizational competence consists of the ability to identify social and power networks, as well as the core values that drive the functioning of groups. Relationship management competencies relate to managing emotions in interpersonal relationships and interacting with others. The article aims to establish the main managerial competencies of a successful and effective director.*

Keywords: *leadership, management, organization, educational environment, communication, competence*

Въведение

Съвременните директори се ръководят от принципа на оптималното ръководство, което ще рече, че съчетават демократично отношение във вземането на колективни решения и стремеж за развиване потенциала на своите служители.

Директорът е основният „водач“ в една образователна среда. Неговите качества и лидерски позиции го отличават сред останалите, защото е натоварен с особено значима мисия – да бъде пример и лидер на своите подчинени. Ефективният лидер е отговорен за правилното, последователното и методичното протичане на процесите, за добрия тон и здравословната работна атмосфера. Може да се мисли като духовен обединител на своите подчинени, тъй като влиянието, което оказва върху тях е от особено голямо значение за формирането на професионална работна среда.

* **Ивайло Иванов** – доктор по теория на възпитанието и дидактика, катедра „Педагогика“, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново, България, e-mail: ivaylo_ivanovv@abv.bg

Методология

Понятието за мениджмънт е сходимо с термините лидерство и администриране, като в страните от развиващия се свят лидерство е терминологично понятие, което се използва с предпочитание сред останалите, като както лидерството, така и мениджмънта се използват, за да се назоват основни практически дейности (Балкански 2018: 361–382). Мениджмънтът е управленски процес, който има за цел да постигне планираните цели на дадена организация чрез трансформирането на „*изходни субстанции или ресурсите*“ в достижими резултати като изделия, услуги (Пак там: 366). Основната цел на добрите мениджъри е да упражняват ползотворно въздействие върху човешкия ресурс, посредством стриктна координация на действия, личностно и професионално развитие, като резултатът е този корелат, който означава доколко ефективна е работата на мениджъра. Други учени поставят знак за равенство между ръководител и образователен мениджър заради управленските функции, които се вменяват на тези ръководни постове (Гюрова 2013: 129–141).

Немалко са учените, които поставят знак за разделение между лидера и мениджъра, защото не всички лидери са мениджъри и обратно (Kotter 1990; Barker :343–362). Най-често мениджмънтът се дефинира като процес на упражняване на контролиране, координиране и ръководене, като цялостната дейност е статична с цел постигане на ефективност и изцяло лобиране за поддържане на даден управленски метод (Mintzberg 1998: 140–147). Според Дж. Котър мениджърските функции са насочени към планиране, организиране, контролиране, решаване на проблеми, финансово изготвяне на бюджети, осигуряване на ресурси с цел реализиране на дадени планове. Мениджмънтът е ориентиран към организацията и логическата структура, анализа и контрола на очакваните резултати (Котър 1990).

Стратегическото управление и лидерството са ключови доминанти в управлението на институциите, тъй като в контекста на непрекъснатото осъвременяване на образователния процес и осигуряване на висококачествено образование, ефективното лидерство е приоритет (Гьорева 2019: 359).

Синтезират се пет групи висши компетентности на директора лидер (пак там):

1) Първа група: Управление на целите и дейностите – упражняване на влияние посредством властта, която има; активност и носене на отговорност при управленски решения; използване на различни практики за постигане на целесъобразност.

2) Втора група: Лидерство – концептуализиране и демонстриране на самоувереност и самочувствие; развити умения за логическо мислене.

3) Трета група: Управление на човешки ресурси – социализация, решаване на конфликти, кризисен мениджмънт, управление на групови процеси, положително мислене.

4) Четвърта група: Внимание към останалите – мислене без предразсъдъци и слепи убеждения; самоорганизация и самоконтрол.

5) Пета група – Управление на персонала – адекватна грижа и постъпки с цел самореализиране на подчинените.

Р. Боятсиз определя компетенциите като „набор от свързани, но различни набори от поведение, организирани около основна конструкция, което наричаме „намерение“ (Боятсиз 2009: 750). Тези компетенции са алтернативни поведения, които са проявления на една и съща основна конструкция. Счита, че **компетентностите за емоционална и социална интелигентност**, са от решаващо значение за ръководенето и управлението. Този клъстер се отнася до способността за разпознаване на собствените чувства, предпочитания и ресурси, както и способността да управляваш собствените си настроения, импулси и емоции по начин, който улеснява, а не пречи задачата за изпълнение. То включва емоционално самосъзнание, което е дефинирано като способността да разбереш какво чувстваш в даден момент, и да използва тези предпочитания за насочване на процеса на вземане на решения и способността за реалистична оценка на своите умения. Включва **компетенции за самоуправление**, а именно емоционален самоконтрол, който е от решаващо значение в силно стресова работна среда; положителна перспектива, която е способността да се вижда положителната страна на нещата; адаптивност, която е полезна при нестабилни среди. В организационния контекст, но също и в ежедневието личен живот, компетенциите за самоуправле-

ние имат голямо значение, тъй като психическото състояние на човека и настроенята в крайна сметка влияят на настроението на другите чрез емоционално заразяване (Goleman 2006).

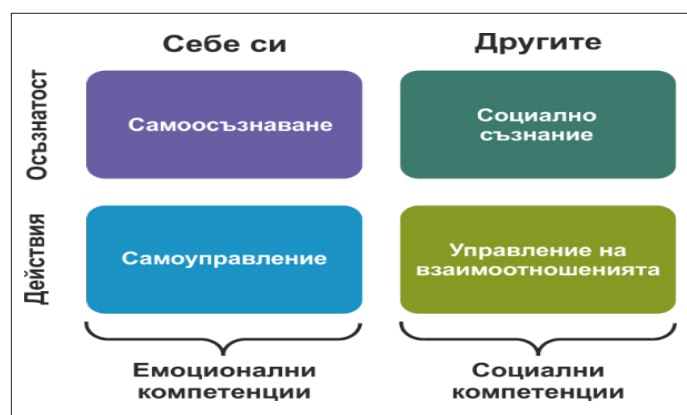
Компетентностите за социална интелигентност включват разбиране на другите и управление на взаимоотношенията. От една страна, социалното съзнание помага да се разбере какво преживяват хората, да може да се види тяхната гледна точка и да се култивират отношенията в унисон с голямото разнообразие от характери. Компетенциите от този тип са емпатия и организационна осведоменост. Това изисква директорът да може да слуша внимателно и да разбира другата гледна точка.

Компетентностите на директора са тясно обвързани с организационната култура. Тя се мисли като „*полезен инструмент на реализиране на управленската му политика и стратегии*“ (Гюрова 2013:19), така че директорът задължително трябва да познава и овладява, да анализира и деконструира предимствата и недостатъците на своите служители.

Основните организационни функции на директора се свеждат до (пак там):

- ⇒ формиране на културата и морала на училищната организация;
- ⇒ да спомогне за поддържане добрия имидж на своето училище;
- ⇒ да е образец и авторитет на поведенчески модел;
- ⇒ адекватно разбиране и реагиране на училищната култура;
- ⇒ интегриране на субкултури с цел поддържане и засилване нивото на култура в училищната институция;
- ⇒ предаване на функции на новите служители;
- ⇒ демонстриране на успешен имидж пред външната среда.

Организационната компетентност се състои от способността да се идентифицират социални и властови мрежи, както и основните ценности, които движат функционирането на групите. Компетенциите за управление на взаимоотношенията са по-свързани с управление на емоциите в междуличностните отношения и взаимодействие с другите. Тази група включва всички компетенции, използвани за убеждаване и насочване, преговаряне, разрешаване на конфликти и постигане на сътрудничество, вдъхновяващо лидерство, работа в екип и управление на конфликти (Boyatzis et al. 2019:151).



Фигура 1. Модел на компетентност за емоционална и социална интелигентност по Boyatzis, R. et al. 2019:152

Съществена функция на директора е комуникативната компетентност. Тя е ключова, тъй като извежда възможността за трансформиране на идеите в реална практика, която създава доверие в екипа, успява да мотивира и убеди в правотата на позициите си. Качественият и акуратен изказ, богатата лингвистична култура спомагат за лидерските му позиции (Вацов 2015: 104). Това социално умение спомага за бързата прагматика на уменията и за поддържането на баланс във взаимоотношенията.

Лидерството има уклон към човешкия фактор (Kreitner et al. 2007), като основните различия между двете функции на управление са (Паунов 2006):

- ⇒ мениджърите поддържат – лидерите усъвършенстват;
- ⇒ мениджърите контролират – лидерите мотивират;
- ⇒ мениджърите работят в краткосрочен план – лидерите – в дългосрочен;
- ⇒ мениджърите са подчинени на статуквото – лидерите го дискредитират.

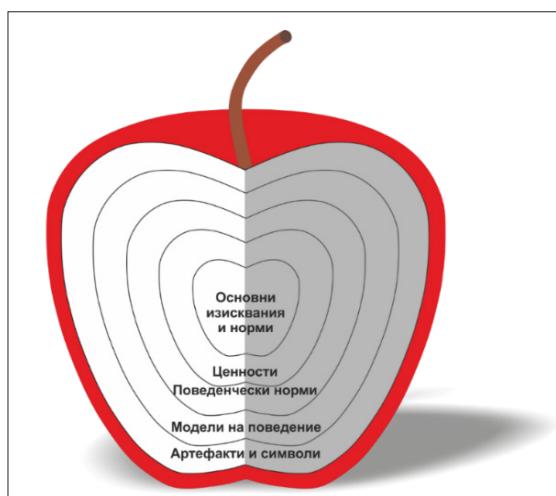
Мениджмънтът се счита за изкуство, което спомага за формалното организиране на колектива от хора, които „могат да се обединят за постигане на целите“ (<https://www.managementstudyguide.com/>). За да се определи резултатът на организационна и методична култура в училищната среда, директорът мениджър трябва да отговаря на следните постулати (пак там):

- ⇒ да създаде условия за споделяне на общи ценности, практики и цели, като по този начин повишава нивото на комуникационна единност и полезни взаимоотношения;
- ⇒ специфика на взаимодействие между различните членове на училищната институция, която е тясно свързана с тяхната работна дейност и личностна характерология на всеки един;
- ⇒ организационна култура като микроклимат на адекватни, ползотворни и споделени опити;
- ⇒ създаване на атмосфера на спокойствие и толерантност, на взаимопомощ и сътрудничество.

Важно е да се отбележи, че при административните организации, каквато е училищната институция, водещ принцип е йерархичният, при който основен инструмент на управление е културата в най-общия ѝ смисъл като съвкупност от норми, ценности, вярвания, знания (Балкански 2003: 61). Директорът е онзи съществен елемент в йерархичната структура, който е двигател на всички лостове на управленски решения.

Важен момент е непрекъснатото повишаване на квалификацията на училищните мениджъри и тяхното ефективно лидерство, тъй като „*ефективният, динамичен лидер на училището е от съществено значение за оптималното управление на училищната организация и за постигане на нейните цели и приоритети.*“ (Първанова 2011: 47).

Директорът не може да се разглежда едностранно като мениджър или администратор – той съчетава характеристики като лидер, предприемач, иноватор, креативен изпълнител. Той непрекъснато се квалифицира и независимо от това, че има задължителни „*нормативно определени функции и пълномощия*“ (Филипов 2021: 66), той е добър познавач на икономическите и социалните условия на средата, тъй като най-голямото предизвикателство пред директора мениджър е да припознае най-ефективната култура в своята училищна организация, за да я приложи (Baker, K. 2007). Той израства до функциите на образователен лидер, като задължително условие за качествено упражняване на дейността му е да има високо ниво на личностна и професионална компетентност. Колкото е по-високо нивото му на придобита компетентност, толкова по-добре функционира поверената му институция и ефективността на ръководните процеси са в зоната на правилното управление.



Фигура 2. *Нива на организационна култура. Адаптирано по Schein*

Източник: <https://www.semanticscholar.org/paper/Chapter-11.-Organizational-Culture-1-Baker/df0549d9dec0c29101033466ff0e33c175d1441ad/figure/0>

-Organizational-Culture-1-Baker/df0549d9dec0c29101033466ff0e33c175d1441ad/figure/0

Резултати

Организационната култура и нравственото поведение са основополагащи стълбове на успешния директор мениджър. Небезизвестно е твърдението, че „мениджмънтът и организацията са две страни на един и същи феномен.“ (Дракър 2006). От друга страна, лидерството се осмисля като „въздействие върху група хора, подбуждащи ги към постигане на обща цел.“ (Терри 1999). В заключение, директорът има отговорна роля за правилното функциониране на институцията, която му е поверена да ръководи. Той не само трябва да притежава лидерски, организационни, мениджърски качества, но и да може да мотивира своя персонал и да го вдъхновява за продължаваща професионална дейност.

Организационната култура представлява модела на норми, ценности, вярвания и нагласи, които насочват организационно поведение. М Kavanagh и N. Ashkanasy (2006) позиционират организационната култура като „споделена философия, идеология, ценности, предположения, вярвания, очаквания, поведение и норми, които обвързват организацията.“ S. Robbins (2013) я нарича „общото възприятие, поддържано от членове на организацията“, докато Г. Джоунс (2010: 225–236) я определя като „дизайн на неформални ценности, норми, които контролират как хората и групите в организацията да взаимодействат помежду си и с партии извън организацията“ (Verson et al. 2015: 143–155). Споделени модели на ценности и вярванията могат да помогнат на хората да разберат организационното функциониране и да им предоставят ръководство за това как да се държат в една организация.

Управленският мениджмънт е отговорна задача, която изисква отговорност, самодисциплина и умения за работа под стрес. Успешният управленец делегира правомощия и техните изпълнения, но никога не си позволява да набеждава и да търси причината в конкретен човек, а преди всичко да съумява да насърчава и да стимулира своите служители. Да създава добър климат в организацията и да бъде преди всичко толерантен към останалите, отзивчив и премерен в изказванията си. Необходими са стратегически умения, за да може самият той да развива своите качества. Директорът е ефективен комуникатор, който цели да обединява, не да разединява.

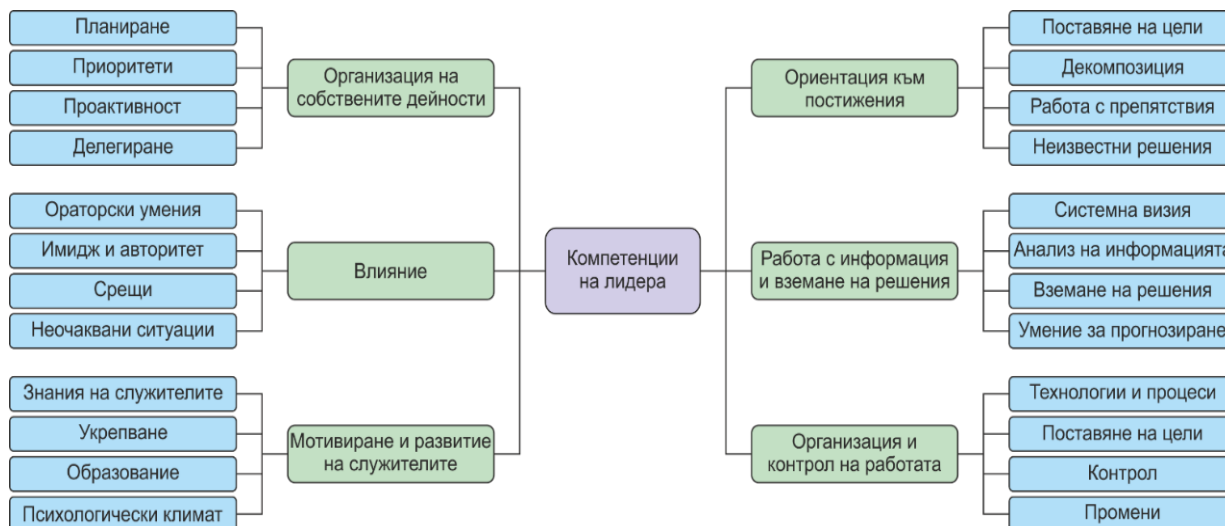
Управленските функции на директора мениджър се дефинират според равнището на целите – стратегически, тактически, оперативни. Всеки един мениджър изпълнява общо три функции – управленска, ръководна, професионална. В най-общ смисъл функциите и отговорностите на мениджъра, неговите работни ангажименти са в спецификата на професионалния труд, който полага (Макаков и др. 2005: 393).

Всички управленски функции може да се подведат под основните показатели (Балкански 2001: 160):

- ⇒ планиране – избор на цели, изготвяне на план и решения;
- ⇒ организиране – разпределяне на задачите и отговорностите на отделните засегнати лица;
- ⇒ координиране – ритмичност и пропорционалност в работата по разпределяне на задачите и тяхното изпълнение;
- ⇒ мотивация – реализиране на определени действия за постигане на целите посредством мотивация от по-висшите управителни органи;
- ⇒ контрол – мониторинг на планирани и реално постигнати дейности.

Мениджърската образователна функция се поделя на различни видове дейности, като изпълняване на основни дейности, ресурсен мениджмънт, контролинг и мониторинг, мениджмънт на персонала, връзки с обществеността (Георгиева и др. 2001: 28).

На *фиг. 3.* са изобразени процесите, които превръщат директора в ефективен лидер и успешен мениджър.



Фигура 3. Основни компетенции на ефективния директор – лидер и мениджър

Ефективните директори могат да се характеризират с четири специфични диспозиционни личностни черти, които се събират в два клъстера:

- 1) Човешки способности: а) вътрешноличностни способности и б) междуличностни (социални) способности.
- 2) Стратегически способности: а) вътрешноорганизационни способности и б) междуорганизационни (политически) способности.

Човешките способности представляват аспекта на отношенията, а стратегическите способности представляват аспекта на задачата от функцията на лидерите (и директорите).



Фигура 4. Модел на ефективния социално-психологически тип директор на I. Friedman & R. Brama

Дискусия

Концепцията за личностните черти е използвана за обозначаване на последователни модели на поведение, особено експресивно или стилистично поведение (Gunter 2019; Winter et al. 1998: 230–250). Теорията за личностните черти гласи, че индивидите могат да бъдат характеризирани от гледна точка на относително трайни модели на мисли, чувства и действия; че чертите могат да бъдат количествено оценени и че те показват известна степен на **кръстосана ситуационна**

последователност. Чертите сочат повече или по-малко последователни и повтарящи се модели на действие и реагиране, които едновременно характеризират индивидите и ги разграничават от другите, като се позволява откриването на емпирични обобщения за това как е вероятно други с подобни черти да действат и реагират (McCrae et al. 2008: 160). Гледната точка на чертите се основава на набор от предположения за това какви са хората и какво трябва да прави една теория за личността направи. Личностните черти могат да се разглеждат като диспозиционни, описващи предполагаемо вътрешни, стабилни и глобални индивидуални различия в поведението, мисленето и чувствата (McAdams et al. 2007: 3–20). Способността се определя като потенциала на индивида за извършване на физическа или умствена дейност, която може да произтича от вроден талант, което е диспозиционна черта на личността, която описва или определя поведението на индивида в широк диапазон от ситуации и роли. Способността може да послужи за синоним на интелигентност (Colman 2001). Умението се определя като експертност или способност, която се придобива чрез обучение и опит (по пряк или опосредстван път), което създава практическа възможност за поведение или структурирани модели на действие за постигане на цел (Colman 2001). Компетентността е целият репертоар от способности на лицето, които се прилагат при изпълнение на роли или група от задачи (VandenBos 2006).

Заклучение

Мениджмънтът в образованието е един от елементите, които не са отделени от организацията на обучението през живота. Неговото ръководство е много важно, защото е един от социалните аспекти, които показват връзката между хората, по-специално взаимодействието между лидери и последователи. Притежаването на социален и психологически профил на харизматична, комуникативна и интелигентна личност прави от директора лидер в организационния процес, превръща го в майстор на стратегическото планиране и качествено образование.

ЛИТЕРАТУРА

Балкански, П. (2001). *Училищен мениджмънт*. Книга първа. София. // **Balkanski, P. (2001).** *Uchilishthen menidzhmant*. Kniga parva. Sofiya.

Балкански, П. (2003). *Христоматия по управление на училището: теория и методи*. София. // **Balkanski, P. (2003).** *Hristomatiya po upravlenie na uchilishteto: teoriya i metodi*. Sofiya.

Балкански, П. (2018). Образователният мениджмънт като относително самостоятелно професионално направление. В: *Seventh International Scientific Conference „Education, Science, Innovations”*. Перник: ЕПУ. **Balkanski, P. (2003).** *Obrazovatelniyat menidzhmant kato odnositelno samostoiyatelno profesionalno napravlenie*. В: *Seventh International Scientific Conference „Education, Science, Innovations”*. Pernik: EPU.

Вацов, Св. (2015). За компетентностите в професионалния профил на училищните директори. *Българско списание за образование, 2* // **Vatsov, Sv. (2015).** *Za kompetentnostite v profesionalniya profil na uchilishtnite direktori*. *Balgarsko spisnaie za obrazovanie, 2*.

Георгиева, В., Николаева, Св. (2001). *Образователен мениджмънт*. София. // **Georgieva, V., Nikolaeva, Sv. (2001).** *Obrazovatelyen menidzhmant*. Sofiya.

Гьорева, Р. (2019). *Контролната дейност в образованието*. Благоевград: Макрос. // **Gyoreva, R. (2019).** *Kontrolnata deynost v obrazovaniето*. Blagoevgrad: Macros.

Гюрова, В. (2013). *Образователен мениджмънт*. Габрово: Екс-прес. // **Gyurova, V. (2013).** *Obrazovatelyen menidzhmant*. Gabrovo: Eks-pres.

Дракър, П. (2006). *Ефективният директор в действие*. София: Класика и стил. // **Dracar, P. (2006).** *Efektivniyat direktor v deystvie*. Sofia: Klasika i stil.

Макаков, Хр., Вучкова, К., Зафиров, Х. (2005). *Начала в мениджмънта*. Стара Загора. // **Makakov, Hr., Vuchkova, K. Zafirov, H. (2005).** *Nachala v menidzhmanta*. Stara Zagora.

Паунов, М. (2006). *Организационно поведение*. София: Сиела. // **Paunov, M. (2006).** *Organizacionno povedenie*. Sofiya: Siela.

Първанова, Й. (2011). Училищният мениджър и лидер. Тенденции и европейски перспективи. В: *Теоретичен семинар на катедра „История на педагогиката и управление на образованието“ по случай 25-годишнината на ФП при СУ „Св. Климент Охридски“*. София: ДЕАЛ. // **Parvanova, Y. (2001).** Uchilishtniyat menidzhar I lider. Tendentsii i evropeyski perspektivi. В: *Teoretichen seminar na katedra „Istoriya na pedagogikata I upravlenie na obrazovaniето“* po sluchay 25 – godishnina na FP pri SU „Sv. Kliment Ohridski”. Sofiya: DEAL.

Терри, Д. (1999). *Лидерство*. Москва. // **Terri, D. (1999).** *Liderstvo*. Moskva.

Филипов, А. (2006). Психологическият климат и личността на учителя като фактори на педагогическото общуване. *Педагогика (8)2*. **Filipov, A. (2006).** Psihologicheskiyat klimat I lichnostta na uchitelya kato faktori na pedagogicheskoto obshtuvane. *Pedagogika (8) 2*.

Baker, K. (2007). Chapter 11. Organizational Culture 1. [viewed 15.10.2023]. Available from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Chapter-11.-Organizational-Culture-1-Baker/df0549d9dec0c29101033466f0e33c175d1441ad>.

Barker, R. (1997). How can we train leaders if we don't know what leadership is? *Human Relations*, 50.

Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B. (2015). Leading from different psychological distances: a construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *Lead. Q.* 26(2).

Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9).

Boyatzis, R. (2019). Emotional and Social Intelligence Competencies and the Intentional Change Process. *Cognitive Readiness in Project Teams*.

Colman, A. (2001). *Dictionary of Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam, New York.

Gunter, B. (2019). *Personality Traits in Online Communication*. New York: Routledge.

Jones, P. (2010). Collaboration at a distance: using a wiki to create a collaborative learning environment for distance education and on-campus students in a social work course. *J. Teach. Social Work*, 30(2).

Kavanagh, M., Ashkanasy, N. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17.

Kotter, J. (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.

Kreitner, R., Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

McAdams, D., Pals, J. (2007). The Role of Theory in Personality Research. *Handbook of Research Methods in Personality Psychology*. New York: The Guilford Press.

McCrae, R., Costa, P. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. *Handbook of Personality*. New York: The Guilford Press.

Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6).

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior*. 15-th edition. Boston: Pearson.

VandenBos, G. (2006). APA Dictionary of Psychology. Washington DC: American Psychological Association.

Winter, D., John, O., Stewart, A. et al. (1998). Traits and Motives: Towards an Integration of Two Strategies in Personality Research. *Psychological Review*, 10.